



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V
PODNIKU**

CONCEPT FOR MOTIVATIONAL SYSTEM IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tu Nguyen Duc

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lukáš Mazánek

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Tu Nguyen Duc**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lukáš Mazánek**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh konceptu motivačního systému v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozš. vyd. Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, J. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2012, 147 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh nového motivačního systému vybrané společnosti. V teoretické části jsem se zaměřil na základní náležitosti dané problematiky, zejména motivaci a odměňování. Praktická část je zaměřena na zhodnocení současného motivačního systému a návrh nového motivačního systému.

Abstract

The main aim of my bachelor thesis is the design of the new motivational system of the selected company. In theoretical part I focused on the basic requisites of the issue, especially motivation and rewards. Practical part is focused on analyzing the current motivational system and design of the new motivational system.

Klíčová slova

motivace, motivační systém, odměňování, zaměstnanecké výhody, produktivita

Key words

motivation, motivational system, rewards, employee benefits, productivity

Bibliografická citace

NGUYEN, DT. *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017 62 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Lukáš Mazánek

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje obrovské díky patří panu Ing. Lukáši Mazánkovi za vedení mé bakalářské práce, za jeho cenné a kvalitní rady i jeho drahocenný čas. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině, přátelům a známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

ÚVOD	9
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE	11
2.1 Základní prvky motivace	11
2.2 Teorie motivace	15
2.3 Principy manažerské motivační strategie	19
2.4 Motivace pomocí peněz a ohodnocení.....	20
2.5 Odměňování pracovníků	22
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
3.1 Základní údaje o společnosti.....	27
3.2 Historie společnosti.....	28
3.3 Právní forma a způsoby financování.....	29
3.4 Organizační struktura.....	29
3.5 Motivační systém v podniku a vztahy na pracovišti.....	30
3.6 Dotazníkové šetření a nezúčastněné pozorování.....	30
3.7 Rozhovor s vedením společnosti.....	42
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	45
4.1 Zavedení pochval a uznání na pracovišti.....	45
4.2 Informovanost.....	46
4.3 Odměny za užitečné návrhy.....	47

4.4	Rozšíření zaměstnaneckých výhod.....	48
4.5	Shrnutí vlastních návrhů řešení.....	50
4.6	Ekonomické zhodnocení na zavedení návrhů.....	50
4.7	Očekávané přínosy společnosti.....	53
ZÁVĚR		55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		56
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		58
SEZNAM GRAFŮ		59
SEZNAM OBRÁZKŮ		60
SEZNAM TABULEK		61
SEZNAM PŘÍLOH.....		62

ÚVOD

Motivační systém společnosti slouží k tomu, aby zaměstnanci chodili do práce rádi, s úsměvem na tváři a hlavně, aby se cítili jako součást společnosti. Všechny vyjmenované části napomáhají k lepší morálce na pracovišti, z které profituje firma i zaměstnanci.

Motivace je tedy velmi důležitým aspektem prosperity společnosti, přesto je často opomíjená. Společnosti často zapomínají na fakt, že spokojený zaměstnanec ve většině případů znamená kvalitnější výrobek, služba či úžasné nápady.

V teoretické části této bakalářské práce se budu zabývat základními pojmy, jako je motivace, stimulace, teorie a principy motivace, odměňování a benefity. Dále pak se budu zabývat popisem teorií a způsoby dosažení vysoké motivace zaměstnanců.

V další části této bakalářské práce bude popsána společnost TDH 3D, spol. s r.o., jeho historie, obchodní činnost a organizační struktura. **Především pak bude analyzována spokojenost pracovníků. Díky této analýze současného stavu motivačního systému podniku by měly být odhalena slabá místa, na která se půjde zaměřit. K analýze spokojenosti pracovníků nám bude sloužit dotazníkové šetření a nezúčastněné pozorování.**

Hlavní část této bakalářské práce se budu věnovat možnostem zlepšení motivačního systému podniku. Budou představeny konkrétní nápady, jejich eventuelní přínos pro podnik a náklady při případné realizaci.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy současného motivačního systému ve společnosti TDH 3D, s r.o., navrhnout systém nový, tak aby se zvýšila efektivita a produktivita práce a tím i výsledky celé společnosti.

Dalším cílem bylo analyzovat současný motivační systém společnosti. Touto analýzou byla odhalena slabá místa motivačního systému, díky tomu zde byla možnost pro případné návrhy na zlepšení.

Informace potřebné pro vypracování bakalářské práce jsem získal pomocí dotazníkového šetření, analýzy současného motivačního systému, poznatky získanými z nastudované literatury a vlastními úvahami.

Toto vše poskytlo dostatečný obraz o současném stavu motivačního systému a odhalilo slabá místa. Díky teoretickým znalostem z první části práce bylo možné navrhnout efektivní návrhy na zlepšení ke spokojenosti zaměstnanců i celé společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V této části práce se zaměřím na základní pojmy, teorii a principy právě motivace, stimulace, odměňování a benefity. Znalosti nasbírané v této části budou následně použity při analýze společnosti a při návrhu motivačního systému ve společnosti.

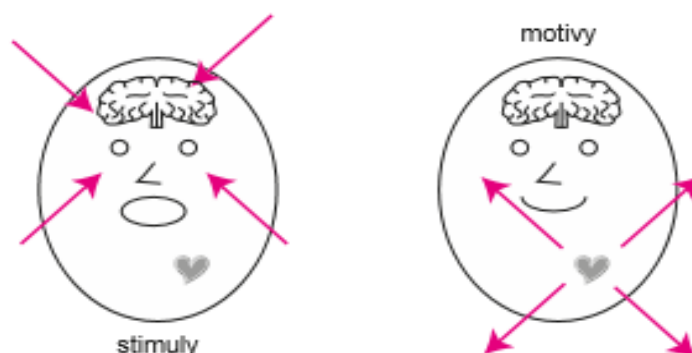
2.1 Základní prvky motivace

Motiv je vysvětlován jako důvod pracovat. Lidé, kteří se dají určitým směrem a věří v uskutečnění jejich očekávání, po kterých tolik touží a do kterých vkládají tolik úsilí, jsou motivováni. Tuto motivaci podporují zejména hodnotné odměny ze splnění cílů v podobě jak finanční, tak i ve formě vnitřního uspokojení (Armstrong, 2009, s. 109).

„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“
(Armstrong, 2015, s. 217)

2.1.1 Stimulace a motivace

Úkol plníme buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo vnitřních pohnutek (motivů), zatímco obojí může mít vliv společně (a vzájemně se posilovat). Pakliže vyvoláváme ochotu něco udělat za pomoci vnějších stimulů, mluvíme o stimulaci. Jestliže k vyvolání ochoty používáme vnitřní motivy, označujeme tento děj za motivaci. U stimulace hraje roli při vzniku žádoucího chování hlavní roli vnější svět, u motivace vnitřní situace motivovaného člověka (Plamínek, 2015, s. 16).



Obr. 1: Rozdíl mezi stimulací a motivací (Plamínek, 2015, s. 16)

Stimulace má výhodu v tom, že není nijak těžká. Dokud odškodníme nepohodlí spojené s výkonem nějakými příjemnými odměnami, můžeme předpokládat, že práce bude probíhat bez problémů. Nevýhoda stimulace je v tom, že pokud přestaneme tyto stimuly poskytovat, práce se zřejmě zastaví (Plamínek, 2015, s. 17).

Motivace má také určité výhody a to takové, že pokud vybereme dobré motivy, které zaměstnanec má, může práce za vlídných podmínek pokračovat i bez přísunu stimulů. Nevýhodou motivace je fakt, že musíme o daném zaměstnanci vědět hodně a zároveň vědět o procesu motivace jako takové (Plamínek, 2015, s. 17).

2.1.2 Pravidla motivace

Pokud se vedoucím daří své podřízené dobře motivovat, jejich výkonnost a produktivita značně vzroste. Motivace zvyšuje odpovědnost a pracovní nasazení, posiluje ochotu a iniciativu vycházet vstříc nárokům organizace. Správné využití motivačních nástrojů je jedním z nejdůležitějších a současně nejsložitějších manažerských úkolů. V podstatě jsou dvě základní otázky, a to čím zaměstnance motivovat a jak s těmito motivačními nástroji zacházet (Urban, 2013, s. 65 - 66).

Zlatá pravidla, jak motivovat, shrnul Urban (2013, s. 68) do tří zásad:

- lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni (Urban, 2013, s. 68),

- odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve (Urban, 2013, s. 68),
- sankce, které zaměstnanci v případě neplnění úkolů hrozí, by měly být reálné (Urban, 2013, s. 68).

2.1.3 Typy motivace

Podle Armstronga (2015, s. 218) Existují dva typy motivace – vnitřní a vnější:

- **vnitřní motivace** – je stav, kdy lidé mají pocit, že jsou součástí týmu a že je jejich práce důležitá a zajímavá. Vnitřní motivace může mít člověk díky určité volnosti v rozhodování, možnost rozvíjení svých znalostí a dovedností. Vnitřní motivace také úzce souvisí s pojetím angažovanosti (Armstrong, 2015, s. 218 - 219),
- **vnější motivace** – se vytváří za účelem motivace v případě, že dotyčná osoba nemá vnitřní motivaci. Patří sem odměny, jako je povýšení, pochvala, zvýšení mzdy apod., ale také tresty jako je disciplinární řízení, kritika apod.). Vnější motivátory nemusejí působit dlouhodobě, ale mohou mít výrazný účinek (Armstrong, 2015, s. 219).

2.1.4 Struktura motivačního pole

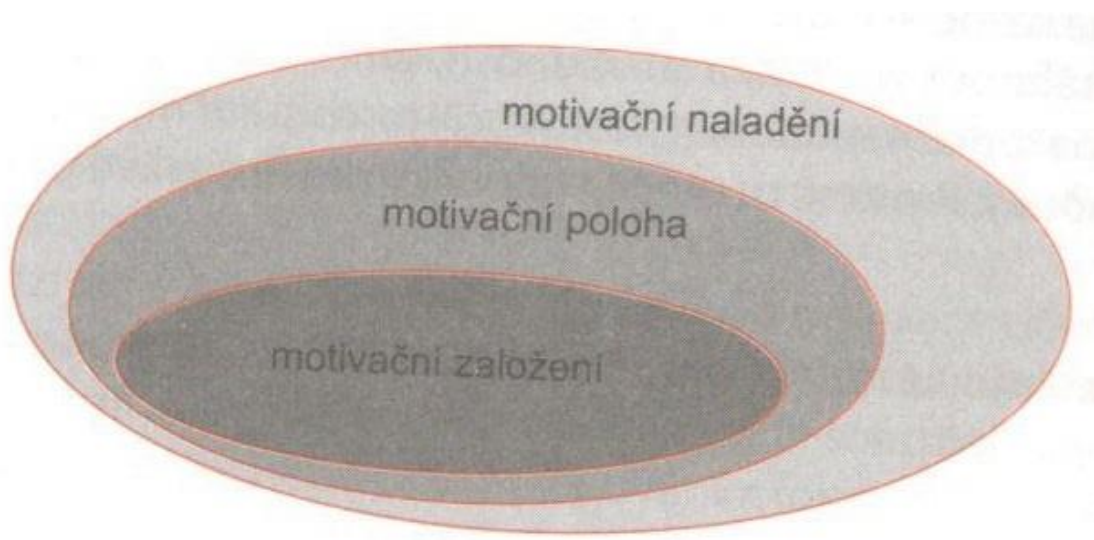
„Pro účely praktického managementu a řešení standartních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.“ (Plamínek, 2015, s. 36)

Motivační založení vzniká z naší osobnosti. Jedná se o osobní vlastnost, která je nejspíše zděděná a v průběhu života se mění jen velmi málo. Vytváří jádro motivačního pole a rámec pro obě zbylé složky (Plamínek, 2015, s. 37).

Motivační poloha představuje platné podmínky našeho života. Jedná se o naučenou složku, kterou si lze osvojit. Souvisí s podmínkami, se kterými je možné se setkat v běžném životě, s naplňováním životních potřeb, a také s tím, kolik lidské pozornosti dané naplňování vyžaduje (Plamínek, 2015, s. 37).

Motivační naladění je možné chápat jako současnou náladu. V průběhu času se může často měnit. Jde o okamžité reakce člověka na působící podněty, se kterými se setkává v průběhu života (Plamínek, 2015, s. 37).

Kdežto motivační poloha a založení je třeba brát vážně, motivační naladění je spíše takovým lékem pro svoji potřebu. Není stálý, je spojený s proměnami situace a mění se v odlišné okamžité (Plamínek, 2015, s. 37).



Obr. 2: Struktura motivačního pole (Plamínek, 2015, s. 36)

2.1.5 Spokojenost pracovníků

Úspěšně motivovat pracovníky můžeme jen v případě, že netrpí nespokojeností, která jim brání k motivaci. Největší vliv na nespokojenosti pracovníků má jejich negativní vztah s jejich přímými nadřízenými. Jestliže se nadřízení dokáží vyhnout situacím, kdy by tyto neshody mohly nastat, stává se motivace jejich podřízených daleko snazší (Urban, 2013, s. 76).

Nejčastějším zdrojem demotivace je nespravedlivé hodnocení a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců (Urban, 2013, s. 76).

Příčinou demotivace je jak nespravedlivé finanční ohodnocení tak také nespravedlivé hodnocení slovní. Přitom ani nezáleží na tom, zdali je nespravedlivé hodnocení skutečné nebo ne, výsledek je stejný (Urban, 2013, s. 76).

Neprojevení dostatečné důvěry ke schopnostem pracovníka může být velkým demotivátorem. Ve většině případů platí, že důvěra ke schopnostem jejich pracovní výkon zvyšují. Projev nedůvěry působí opačně (Urban, 2013, s. 76).

2.2 Teorie motivace

Teorie motivací existuje, aby vysvětlila, jak se organismus zachová, při zohlednění několika vlivů z jejich psychologického stavu a znalosti prostředí. V jistém slova smyslu, motivace je jakýsi „vodič“ behaviorální flexibility, která je závislá na schopnostech jedince zpracovávat a formulovat informace z různých zdrojů. Jakákoliv teorie motivace by proto měla vysvětlit, jak se to může stát (Anselme, 2010).

2.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z toho, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem k motivaci lidí. Očekává se, že lidé budou více motivováni v případě, že odměny a tresty budou rovně vázané na jejich výkon (Armstrong, 2015, s. 219).

Využití této teorie bylo a stále je populární. Příkladem takového stimulu jsou odměny podle výkonu, i když je to trochu sporné. Ovšem v některých případech může být velice efektivní (Armstrong, 2015, s. 219).

Tato teorie staví na systému kontroly a neuznává řadu lidských potřeb. Dále nebere v potaz, že neformální vztah mezi zaměstnanci může mít vliv na formální systém kontroly (Armstrong, 2015, s. 220).

2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Její základ tvoří představa, že člověk není motivován odměnami a tresty jako tomu bylo u první teorie, ale je motivován potřebami. Tyto potřeby vytváří jakési určité soubory. Jestliže je jeden soubor utišen, vynoří se další. Pokud už je potřeba uspokojena přestává motivovat (Adair, 2004, s. 29).

Potřeby jsou seřazeny v určitém pořadí – pyramida potřeb, kde i odrážejí význam potřeby v celé struktuře potřeb. Pyramidu potřeb dělíme podle Dvořákové (2012, s. 225 – 226) do pěti stupňů:

- **existenční potřeby** – potřeba potravy, spánku (Dvořáková, 2012, s. 225),
- **potřeby bezpečnosti** – potřeba bezpečnosti jak fyzické, tak i ekonomické (Dvořáková, 2012, s. 225),
- **sociální potřeby** – potřeba přátelství, skupiny, potřeba někam patřit (Dvořáková, 2012, s. 225),
- **psychologické potřeby** – potřeba uznání, statusu, sebeúcty (Dvořáková, 2012, s. 225),
- **potřeba seberealizace** – potřeba osobního rozvoje, potřeba rozvoje pocitu vlastní hodnoty (Dvořáková, 2012, s. 226).

Tyto stupně sami o sobě nemají žádný smysl. Ten přichází až v momentu, kdy vyšší potřeba vstoupí do podvědomí jednotlivce, jsou-li uspokojeny potřeby nižší (Dvořáková, 2007, s. 169 – 170).

2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Spolu s Maslowovou teorií je Herzbergova teorie dvou faktorů nejznámější teorií o motivaci. Podle Herzberga se dělí faktory motivace do dvou skupin:

- **faktor hygieny** – řadí se do nich peníze (mzda), řízení organizace a politika, personální řízení, interpersonální vztahy (interní vztahy), pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Jestliže tyto faktory jsou v dobrém stavu, nemají vliv na

proces motivace a nevyvolávají pracovní neschopnost. V opačném případě vede k nespokojenosti zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 228),

- **motivátory vnitřních pracovních potřeb** – skládá se z výkonu, uznání, odpovědnosti, obsah práce, možnosti rozvoje a vzestupu. V případě, že jsou motivátory pozitivní a fungují, jsou nejlepší a nejúčinnější složkou motivace. Vedou také přímo ke zvýšení pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, s. 229).

I přes některé výhrady je Herzbergova teorie stále úspěšná. Z velké části, protože je snadná na pochopení, a protože je spíše založená na praxi na reálném životě než na teorii, a z části proto, že ujasňuje pozitivní účinek vnitřních faktorů a dává důraz na to, že při návrhu systému odměňování musíme vzít v úvahu jak peněžní (mzda), tak nepeněžní faktory (Armstrong, 2015, s. 222).

2.2.4 Teorie X a Y

Tato teorie není přímo řazena do motivačních teorií (je více spojena s vedením pracovníků), má své místo i v oblasti motivace (Dvořáková, 2012, s. 231).

Teorie X tvoří realizace centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolu řízených pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 231).

Podle této teorie člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí snaží vyhnout. Na základě tohoto faktu, lidé musí být do práce nuceni a kontrolováni (Adair, 2004, s. 44).

Naopak teorie Y je založena na názoru, že lidé rádi a chtějí pracovat. Cítí se dobře v případě úspěchu a hledají cesty, jak by jim práce pomohla zlepšit jejich zkušenosti. Dále mají rádi uspokojení ze zodpovědnosti (Forsyth, 2009, s. 17).

U této teorie dochází k integraci zájmů všech členů organizace. Díky tomu tento styl směřuje svou snahu do vlastní iniciativy a volby prostředků tak, aby bylo dosaženo požadovaného nebo stanoveného cíle (Dvořáková, 2012, s. 231).

Je zcela jasné, že styl vedení za pomoci teorie X se bude zcela lišit od stylu vedení za pomoci teorie Y. U teorie X se jedná o autoritativní styl, tvořený zejména výhružkami

pod hrozbou trestu, nedovolující jakékoliv vlastní rozhodování. Naopak teorie Y představuje spíše liberální styl vedení, představuje hlavně tvůrčí práci, s volností rozhodování (Blažek, 2014, s. 176).

McGregor stejně jako Maslow byl spíše filozof nežli výzkumník. Měl takový názor, že průměrný člověk (jinými slovy většina) má dostatečnou kapacitu k uplatnění představivosti a vynalézavosti (Adair, 2004, s. 47).

Tab. 1: McGregorova teorie X a teorie Y (Dvořáková, 2012, s. 232)

Teorie X	Teorie Y
Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace.
Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití	Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

2.2.5 Teorie očekávání

Tato teorie vychází z toho, že vysokou motivaci lidem dáte, pokud budou vědět, co mají udělat, aby odměnu získali. Pokud očekávají, že odměnu mohou získat, budou tvrdit, že vynaložené úsilí za to stojí (Armstrong, 2015, s. 223).

Motivace je možné uskutečnit pouze tehdy, pokud existuje vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a pokud je výsledek brán jako prostředek k uspokojení svých potřeb (Armstrong, 2015, s. 223).

V praxi to znamená, že ambiciózní a úspěšní lidé vyhledávají vysoké cíle, které je mohou někam skutečně posunout. Současně platí, že riziko neúspěchu není ani nulové ale ani vysoké. Přiměřené riziko je pro ně atraktivní cíl a neodrazuje je od touhy cíle dosáhnout (Blažek, 2014, s. 166).

2.2.6 Teorie posilování

Jedná se o nejstarší a nejjednodušší teorii. Podle této teorie si lidé uvědomí spojitost mezi svými činnostmi a důsledky. V praxi to znamená, že pokud se jim něco povedlo nebo osvědčilo, použijí to znovu. Jednoduše pokud si vyzkoušíte mobilní telefon od Apple nikdy a jednou už nebude fungovat, půjdete znovu do mobilního telefonu od této značky, protože se osvědčil a funguje. S použitím této teorie se podporuje pracovní výkon, vysvětluje motivace k práci nebo se odůvodňuje odměňování podle výkonu. Jako každá jiná teorie i tato je kritizována. Hlavně kvůli mechanickému pohledu na lidskou přirozenost (Armstrong, 2015, s. 223).

2.3 Principy manažerské motivační strategie

Tato strategie představuje soubor poznatků, metod a praktických postupů, a to nejen z oblasti psychologie, ale také teorie a praxe managementu. Touto strategií by se měli řídit všichni vedoucí pracovníci na všech řídicích postech (Dvořáková, 2012, s. 218).

2.3.1 4 kroky k motivaci pracovníků

Pokud je zaměstnanec málo motivovaný, jsou uvolnění a nestarají se o práci, je podle Pigntelliho (2015, s. 36) pár cest, jak obnovit jejich energii mimo zvýšení platu:

- spojení – společnosti se zaměstnanci, kteří mají dobré vztahy jak mezi sebou, tak se vedoucím mají daleko lepší výsledky než ti, kteří nemají dobré vztahy. Nejlepší manažeři jsou silně spojeni se svými zaměstnanci díky tomu, že naslouchají a dávají pozor na to, co je pro ně důležité (Pigntelli, 2015, s. 36),

- podíl – studie ukázali, že pracovníci jsou šťastnější, pokud ví, že mají podíl či dělají něco velkého nebo pomáhají ostatním (Pigntelli, 2015, s. 36),
- svoboda – zaměstnanci jsou daleko více produktivní a loajální, pokud ví, že mají na pracovišti svobodu. Pokud chcete, aby věděli, že mají nějaký prostor, dávejte jim to najevo každý den (Pigntelli, 2015, s. 36),
- růst – pokud si zaměstnanci budou myslet, že nedělají žádný pokrok v osobním rozvoji, brzy jim odejde motivace a budou hledat příležitosti někde jinde. Měli by vyhledávat nové výzvy (Pigntelli, 2015, s. 36).

2.3.2 Jak nemotivovat

Nejčastější chyby, kterých se manažeři dopouštějí, podle Evangelu (2013, s. 109) je:

- společnost podceňuje nefinanční motivaci (Evangelu, 2013, s. 109),
- manažeři nechají své zaměstnance, aby si mysleli, že dobrá práce je samozřejmost (Evangelu, 2013, s. 109),
- společnost nedodržuje nepsané smlouvy (Evangelu, 2013, s. 109),
- manažer často mění motivační styly, čímž se stává nevyzpytatelným apod. (Evangelu, 2013, s. 109).

2.4 Motivace pomocí peněz a ohodnocení

2.4.1 Motivace a peníze

Mzda je mnoha lidmi považována za nejobvyklejší způsob odměňování. Toto tvrzení, ale někteří lidé vyvracejí a tvrdí, že vydělávání ne vždycky znamená trvalou spokojenost. Má to něco do sebe, hlavně u pracovníků, kteří mají pevnou mzdu a nedostávají pohyblivou mzdu v podobě různých stravenek či výhod. Tito lidé jsou rádi, když jim zaměstnavatel přidá. Jedná se o hmatatelnou podobu uznání a je to skvělý nástroj, jak dát zaměstnancům pocit, že dobře odvedli práci nebo že si jich organizace cení (Armstrong, 2015, s. 229).

Každopádně peníze má velkou sílu, protože přímo i nepřímo souvisí s uspokojením potřeb. Nemusí mít nějakou vnitřní sílu, jenom dávají lidem motivační sílu, sílu pracovat. Každý člověk nebo ten stejný ale v jiný časový interval vnímá peníze jinak. Pro někoho je to symbolem svobody nebo splnění snů (Armstrong, 2015, s. 229).

2.4.2 Motivace a hodnocení

Nejcitlivější oblastí ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatel je bezpochyby motivace a hodnocení. Zaměstnavatel usiluje o co nejvyšší zisky, aby mohl použít prostředky pro svoji vlastní potřebu, financovat rozvoj společnosti nebo třeba tvořit rezervy. Zaměstnanec pracuje, aby zajistil prostředky pro svoji vlastní potřebu či zajištění svých blízkých. Obě strany doufají ve stejný výsledek, ale každý s jiným cílem. Proto je pro ně odlišná i motivace. Pokud pracujete pro rozvoj svoji společnosti, určitě se budete snažit více, nežli pokud pracujete pro někoho, pro něčí organizaci (Evangelu, 2013, s. 95).

Motivace se více zaměřuje na budoucnost, zvýšení produktivity nebo podnícení nějakého zájmu. Hodnocení je nemalou součástí motivace a zaměřuje se spíše na minulost. Hodnocení může být jak negativní, tak pozitivní. Zahrnuje činy, chování, výsledky a řešení. Jestli vedoucí nepracuje s hodnocením, odrazí se to na tom, že si zaměstnanec řekne, že se nepotřebuje snažit (Evangelu, 2013, s. 96).

Hartmut (2008, s. 116 – 132) napsal pár tipů hodnotit pracovníky:

- buďte si vědomi velké zodpovědnosti – hodnocení pracovníků má později vliv na pracovní výsledky a úspěch společnosti, ale také na profesní kariéru pracovníka a tím pádem i jejich osudy (Hartmut, 2008, s. 117),
- zajistěte, aby pracovníci hodnocení akceptovali – hodnocení má vliv i na lidské pocity. Vzniká tím nebezpečí, že vyvoláte v dané osobě zklamání a poškodí to atmosféru na pracovišti (Hartmut, 2008, s. 118),
- různé způsoby hodnocení slouží různým účelům – dle účelu hodnocení pracovníků se musí brát v úvahu jiná kritéria a používat jiné formy hodnocení (Hartmut, 2008, s. 119),

- použijte účelný způsob – existuje celá řada způsobů. Většina velkých společností mají stejná pravidla hodnocení pro každého, proto na tyto pravidla nemají vliv vedoucí pracovníci. Přesto je dobré s nimi pracovat a dobře s nimi nakládat. (Hartmut, 2008, s. 120),
- zvolte kritéria hodnocení zaměřená na cíl – jako kritéria hodnocení je možné použít výkon pracovníka, chování pracovníka či vlastnosti pracovníka. Hodnocení je zaměřené na minulost tzv. sleduje výkony z minulých období. (Hartmut, 2008, s. 121).

2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří ke komplikovanou a nelehkou záležitostí, kterou zajímá jak pracovníky, tak zaměstnavatele. Proto toto téma bývá často vyvolávačem sporů. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který je spravedlivý k pracovníkům, byl jedním z hlavních faktorů vytvoření pozitivních vztahů ve společnosti (Koubek, 2011, s. 156).

2.5.1 Strategie odměňování

„Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. To vede k vytvoření určitého systému odměňování složeného ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Toto je strategické odměňování, přístup založený na přesvědčení, že strategie odměňování a strategie organizace by měly být integrovány a že je třeba dívat se dopředu – plánovat dopředu a plány uskutečňovat.“ (Armstrong, 2015, s. 413)

2.5.2 Systém odměňování

Systém odměňování je nedílnou součástí strategického odměňování. Na obrázku níže jde vidět, že takový systém se skládá z mnoha procesů a postupů odměňování, které se používají s cílem blaha a prosperity organizace. Velkou roli zde hrají i nepeněžní odměny. Všechny tyto složky se zkombinují za jedním úkolem, a to ovlivňování úrovně pracovního výkonu (Armstrong, 2015, s. 421 – 422).

2.5.3 Peněžní a nepeněžní odměny

Peněžní odměny má dvě formy, mzda a plat. Zahrnují odměny za práci, zaměstnanecké výhody a penze (Armstrong, 2015, s. 422).

Nepeněžní odměny uspokojí rozdílné potřeby každého. Někdo potřebuje uznání, někdo jiný zase úspěch nebo osobní růst. Nepeněžní odměny mohou být vnější jako například pochvala nebo vnitřní jako výzvy (Armstrong, 2015, s. 423).

2.5.4 Nástroje odměňování

Podle Urbana (2013, s. 77 – 78) je pět nástrojů odměňování, mezi které patří:

- základní nebo pevná mzda (hodinová, týdenní nebo měsíční. Různé profese mají různé typy mezd, některé profese používají hodinovou mzdu, jiné zase týdenní. Dále záleží na tom, jak organizace dotyčné profese hodnotí (Urban, 2013, s. 77),
- složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, bývá vyplacena v podobě osobního ohodnocení nebo nadtarifní složky. Skládá se hlavně z dlouhodobých pracovních výsledků a je přiznávaná na delší dobu, ale může být také kdykoliv odebrána (Urban, 2013, s. 78),
- motivační složka bývá vyplacena ve formě provize, podílů na zisku, výkonových odměn nebo bonusů. Je pohyblivou složkou mzdy sloužící k efektivnější individuální a skupinové práci (Urban, 2013, s. 78),
- mzdové příplatky jsou vyplaceny těm zaměstnancům, kteří pracují na místech, kde je málo zaměstnanců. Tito zaměstnanci si mohou dovolit zvýšit své nároky na zaměstnance (Urban, 2013, s. 78),

- zaměstnanecké benefity záleží na vztahu ke společnosti nebo na postavení ve společnosti. Radíme sem služby v podobě různých masáží nebo osobního řidiče apod., finanční příspěvky v podobě stravenek nebo slev na nákup oblečení s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců (Urban, 2013, s. 78).

2.5.5 Základní mzda a její diferenciace

Hlavní formou odměňování je základní či pevná mzda. Vychází z ceny dané práce na trhu práce, proto tedy záleží na tržních faktorech – nabídka práce ze strany lidí a poptávka po práci ze strany organizací. Základní mzda se také může měnit na základě toho, jak se pohybuje poptávka a nabídka. Pokud je nabídka vysoká, mzda za práci se sníží, a naopak pokud je vysoká poptávka a nízká nabídka, mzdy půjdou výše (Urban, 2013, s. 79).

2.5.6 Odměňování na základě hodnocení práce

Tento druh odměny získávají zejména práce s vysokou specializací. To znamená, že trh je touto prací velice omezený. Východiskem k určení těchto odměn bývá posouzení relativní náročnosti a významu pracovních míst pro organizaci (Urban, 2013, s. 80).

2.5.7 Odměňování na základě schopností

Tento systém odměňování přihlíží hlavně k osobním schopnostem a je důležitá v situacích, kdy organizace využívá časté spolupráce a zastoupení společnosti pracovníky. Odměňování založené jen na osobních schopnostech není moc rozšířené a je používám především v malých společnostech s vysokou mírou zastoupení pracovníky nebo v oblasti vysoce kvalifikovaných služeb (Urban, 2013, s. 83 – 84).

2.5.8 Výkonové odměňování

Účelem výkonového odměňování jen nejen získání a udržení kvalitních zaměstnanců, ale také zvýšení jejich výkonnosti. K tomu právě slouží výkonové odměňování. Část jejich mzdy se váže na jejich osobní a skupinový výkon. Pro výkonové odměňování je typické, že požadavky na výkon zaměstnance jsou stanovené předem a zaměstnancům zcela známé a jasné (Urban, 2013, s. 84).

2.5.9 Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou součástí odměny. Většinou nemají vliv na pracovní výsledky nýbrž plní úlohu péče o zákazníka. Hlavním důvodem, proč je společnosti nabízejí, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a také možnost nabídnout jim určitý druh relaxace. Většinou nejsem hlavním důvodem růstu výkonu (Urban, 2013, s. 93).

Zaměstnanecké benefity tedy zahrnují řadu požitků, služeb a zboží, za které by jinak musel zaměstnanec platit. Mohou být ve formě peněz nebo ve formě výhod peněžité hodnoty. Jedná se například o služební vůz, stravenky, zvýhodněný nákup u zaměstnavatele nebo třeba příspěvek na rekreaci (Dvořáková, 2012, s. 325).

Podle Urbana (2013, s. 94) do zaměstnanecké výhody patří:

- příspěvky na stravování ve formě stravenek nebo bezplatného stravování ve vlastním zařízení (Urban, 2013, s. 94),
- nadstandartní pracovní volno (delší dovolená, krátké pátky), zajištění dopravy do a ze zaměstnání, příspěvek na hromadnou dopravu (Urban, 2013, s. 94),
- osobní automobil, notebooky, služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání apod. (Urban, 2013, s. 94),
- nadstandartní zdravotní péče, léčebné pobyty, výjezdy lékaře na místo bydliště, očkování, masáže, příspěvek na dovolenou a mnoho dalších (Urban, 2013, s. 94).

Společnost by si také měla určit, jakou formou chce tyto výhody poskytovat, zdali plošně nebo individuálně. V organizacích v České Republice je spíše používat způsob plošného

přiznávání výhod. Trendem posledních let je začít používat způsob druhý podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 326).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude představena samotná společnost TDH 3D, spol. s r.o., její předmět podnikání, organizační strukturu a analýza hlavních problémů společnosti související s motivačním systémem. Dále budou v této části rozepsány výsledky dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit názor zaměstnanců na firmu, a rozhovoru se zodpovědným vedoucím.

3.1 Základní údaje o společnosti

Základní informace: Tato kapitola obsahuje faktografické údaje zaznamenané v obchodním rejstříku (JUSTICE, 2017).

Obchodní společnost: TDH 3D, spol. s r.o.

Sídlo: Brno: Královo Pole, Mojžíšova 2427/3, PSČ 612 00

IČ: 29275032

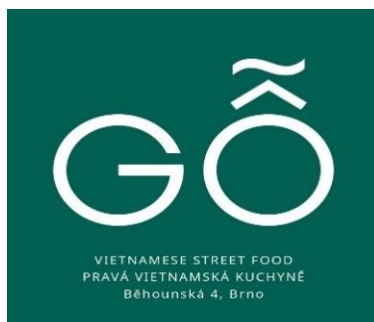
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 26. 4. 2011

Základní kapitál: 200 000 Kč

Statutární orgán: jednatelé – Huy Le, Bach Duong Le, Ba Thuan Le

Společníci se vkladem: My Linh Le, Bach Duong Le, Huy le



Obr. 3 Logo společnosti (Interní materiály společnosti TDH 3D s.r.o.)

Předmět podnikání:

- Hostinská činnost
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Společnost se zabývá více činnostmi, ale v této bakalářské práci se zaměřím na sestavení motivačního systému pro restauraci Gõ sídlící na ulici Běhounská 115/4, Brno.



Obr. 4 Restaurace zvenčí (Vlastní zpracování)

3.2 Historie společnosti

Společnost TDH 3D založili společně otec Ba Thuan Le s dcerami Bach Duong Le a My Linh Le v roce 2011. Firma se zpočátku zabývala pronájmem bytů a nemovitostí. Nyní po nápadu posledního ze tří jednatelů - Huy Le - začala také podnikat v gastro-průmyslu. Společnost funguje od roku 2011, ale restaurace Gõ byla otevřena až v květnu roku 2016. Podává se zde zejména tradiční vietnamská kuchyně, jako je polévka Phở nebo pokrmy spojené s nudlemi Bún.

Název Gõ vychází z vietnamského slova dřevo. Momentálně zaměstnává restaurace 15 zaměstnanců. Restaurace má 24 jídel, které si může zákazník vzít s sebou, nebo je může jíst přímo na místě. V restauraci je pro zákazníky 63 míst na sezení vevnitř a 10 stoliček na způsob baru, momentálně je v restauraci 8 míst k venkovnímu posezení.

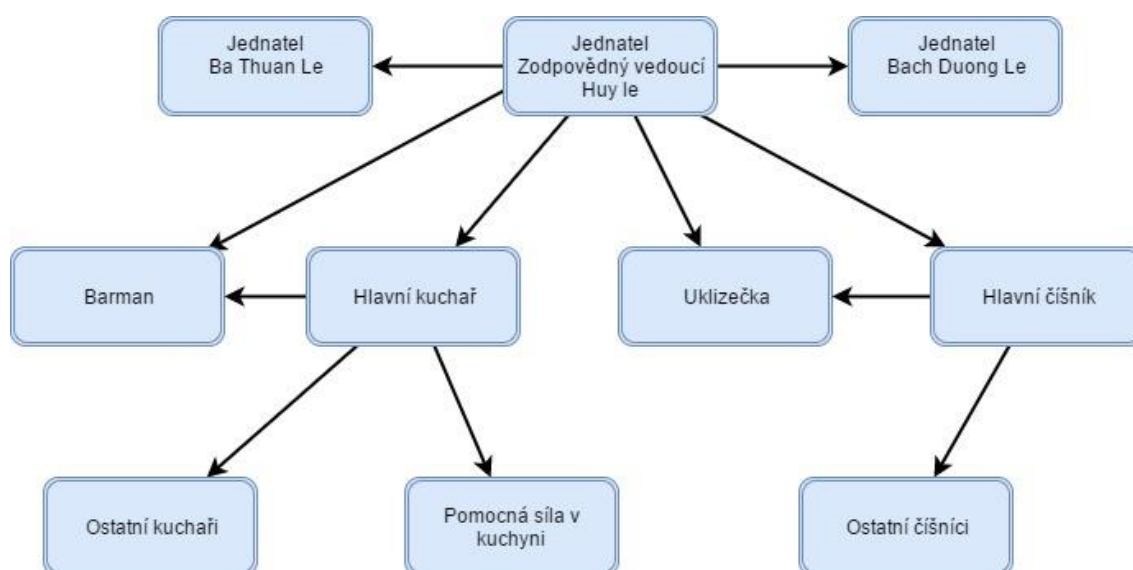
3.3 Právní forma a způsoby financování

Právní forma společnosti TDH 3D je společnost s ručením omezeným. TDH 3D s.r.o. má momentálně tři jednatele a tři společníky s vkladem s tím, že Huy Le a Bach Duong Le jsou jednatele i společníci. Základní kapitál je 200 000 Kč, tento kapitál byl celý splacený.

3.4 Organizační struktura

TDH 3D je ryze rodinnou firmou, která vznikla za účelem pronájmu bytů a nemovitostí. Protože je firma ryze rodinnou, je velmi těžké postoupit na vyšší příčku. Takto postavená hierarchie je velmi demotivující, protože zaměstnanci zůstávají na místě, neposouvají se nikam. Většina zaměstnanců staršího věku zůstane, dokud mohou, ti mladší se časem snaží posunout dále.

Společnost má velmi jednoduchou strukturu. Huy Le zastupuje roli manažera provozu. Poté se organizační struktura dělí na jednoho hlavního kuchaře, dva vedlejší kuchaře, pět zaměstnanců pracuje jako pomocná síla v kuchyni, dále má restaurace jednoho hlavního číšníka, čtyři vedlejší číšníky, barmana a uklízečku. Tito zaměstnanci jsou zvyklí pomáhat i u jiných činnostech; například pokud barman nezvládá objednávky na limonády, některý z číšníků jde okamžitě pomoci, stejně tak to platí naopak.



Obr. 5 Schéma organizační struktury (Vlastní zpracování)

3.5 Motivační systém v podniku a vztahy na pracovišti

Podnik nemá žádný motivační systém v písemné podobě. Motivátory podniku jsou pouze základní fixní plat a odměny v podobě spropitného od zákazníků. Vedení podniku chce, aby v podniku panovaly dobré vztahy jak mezi zaměstnanci, tak i ve vztahu manažer – zaměstnanci. Manažer se snaží se zaměstnanci jednat jako se sobě rovnými. Podnik se snaží zlepšit vztahy na pracovišti pomocí různých teambuldingových akcí, jako jsou například firemní večírky pro zaměstnance a rodinu. Byl jsem na několika takových večírcích a zjistil jsem, že pracovníci většinou komunikují všichni spolu a nerozdělují se do skupinek. Většina těchto akcí je organizovaná manažerem podniku a je velmi efektivní při zlepšení vztahů na pracovišti.

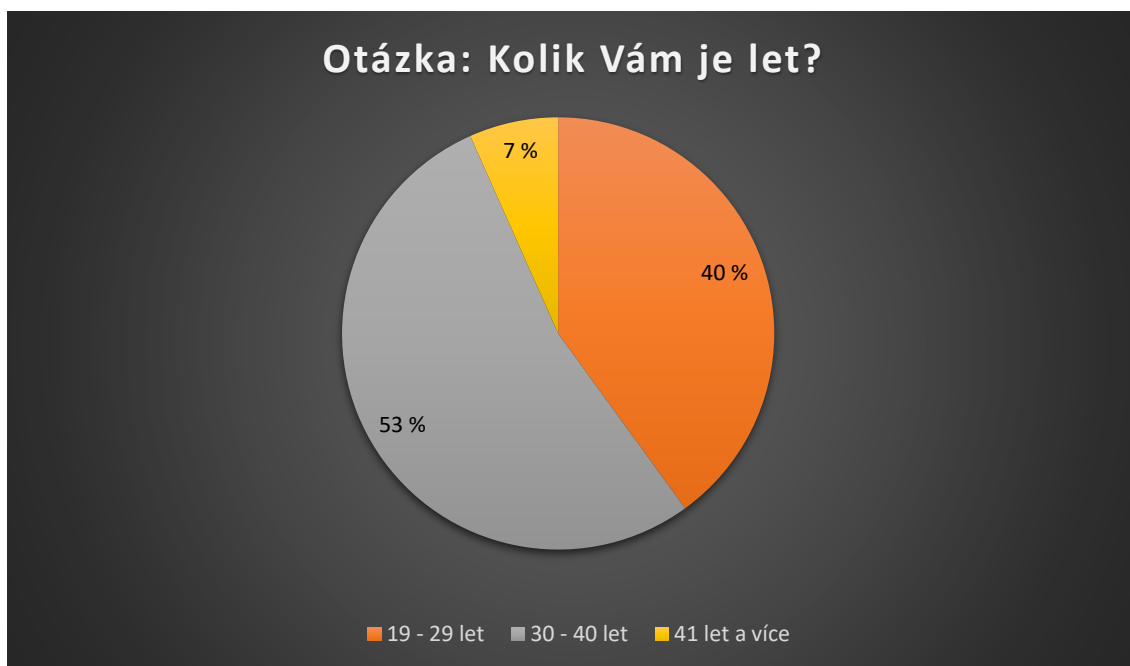
3.6 Dotazníkové šetření a nezúčastněné pozorování

V restauraci Gõ bylo provedeno dotazníkové šetření, které je možné nalézt v příloze tohoto dokumentu. Zaměstnancům bylo oznámeno, že vyplnění dotazníků je dobrovolné, anonymní a že slouží zejména pro účely této bakalářské práce. Dotazník byl rozdán mezi

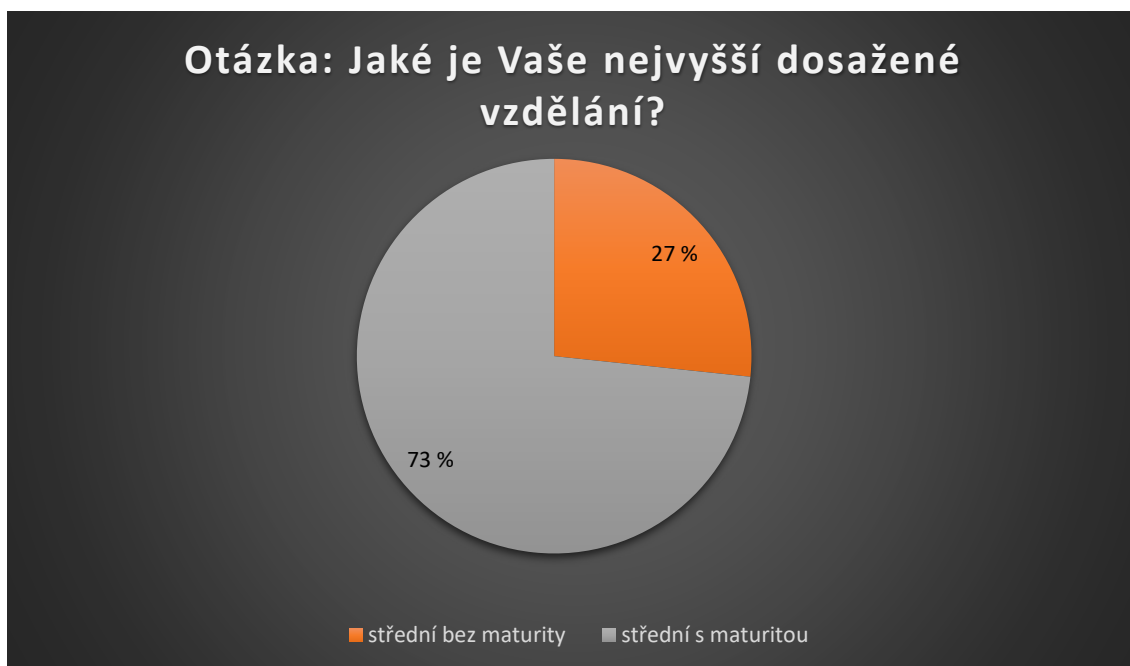
zaměstnance za pomoci manažera. Dotazníku se zúčastnili všichni zaměstnanci. Dotazník se skládá z 15 uzavřených otázek.

3.6.1 Demografické údaje

Dotazníkové šetření je zaměřené zejména na otázky z oblasti spokojenosti zaměstnance, jejich motivace a zaměstnaneckých vztahů v podniku. Proto je velmi zásadní, ptát se na dosažené vzdělání či věk. Dotazník se snaží zohlednit všechny věkové kategorie a všechny typy vzdělání.



Graf 1: Kolik Vám je let? Zdroj: (Vlastní zpracování)

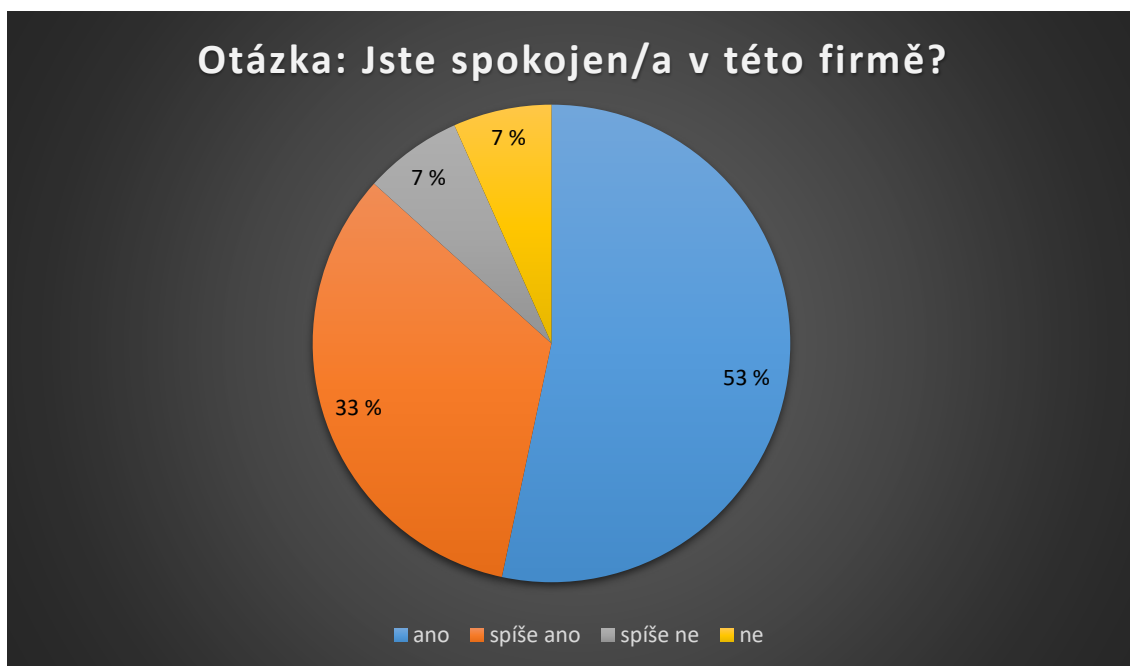


Graf 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Zdroj: (Vlastní zpracování)

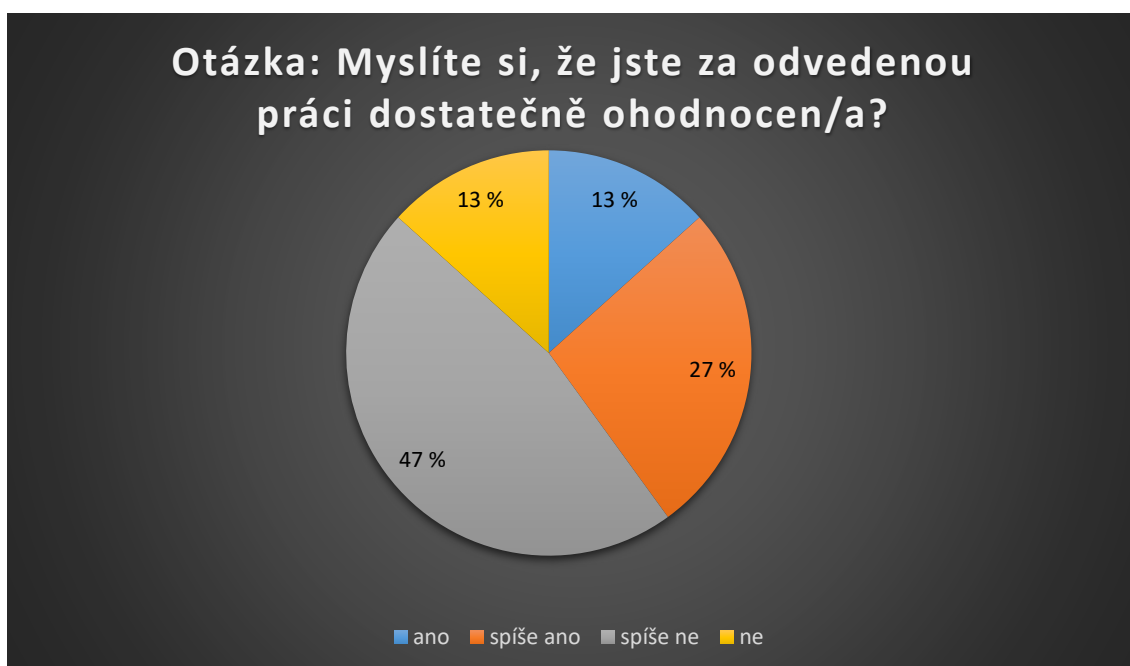
Z grafu výše je možné vypožorovat, že většina zaměstnanců jsou lidé starší 30 let. Tito lidé jsou zejména kuchaři či pomocníci v kuchyni. Zaměstnanci ve věku 19 – 29 let jsou buď studenti, či pracující mladá síla, která pracuje jako číšníci a obsluha restaurace. Z dalšího grafu je možné zpozorovat, že drtivá většina zaměstnanců má vystudovanou pouze střední školu a někteří jen obor bez maturity. Žádný ze zaměstnanců nemá vysokoškolské vzdělání, což se může zdát jako špatný krok, zejména pro zaměstnance, jako je manažer.

3.6.2 Spokojenost zaměstnance

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnance. Jestli si myslí, že je dostatečně ohodnocen za svou odvedenou práci; v neposlední řadě zjistit jeho vyhlídky na budoucnost u této firmy.



Graf 3: Jste spokojen/a v této firmě? Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 4: Myslíte si, že jste za odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a? Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 5: Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele? Zdroj: (Vlastní zpracování)



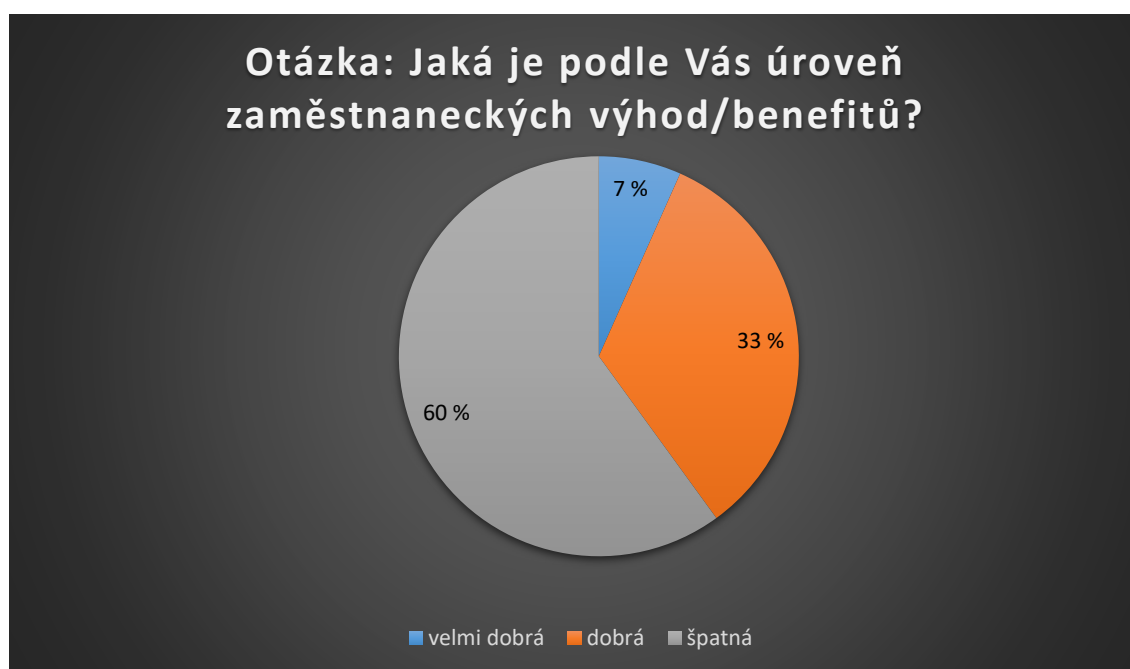
Graf 6: Myslíte si, že Vaše mzda zhruba odpovídá Vaší pracovní pozici? Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z výsledků první otázky lze říct, že většina zaměstnanců je ve firmě spokojena. Z podrobnějšího pozorování výsledků pak také vyplývá, že většina zaměstnanců o změně

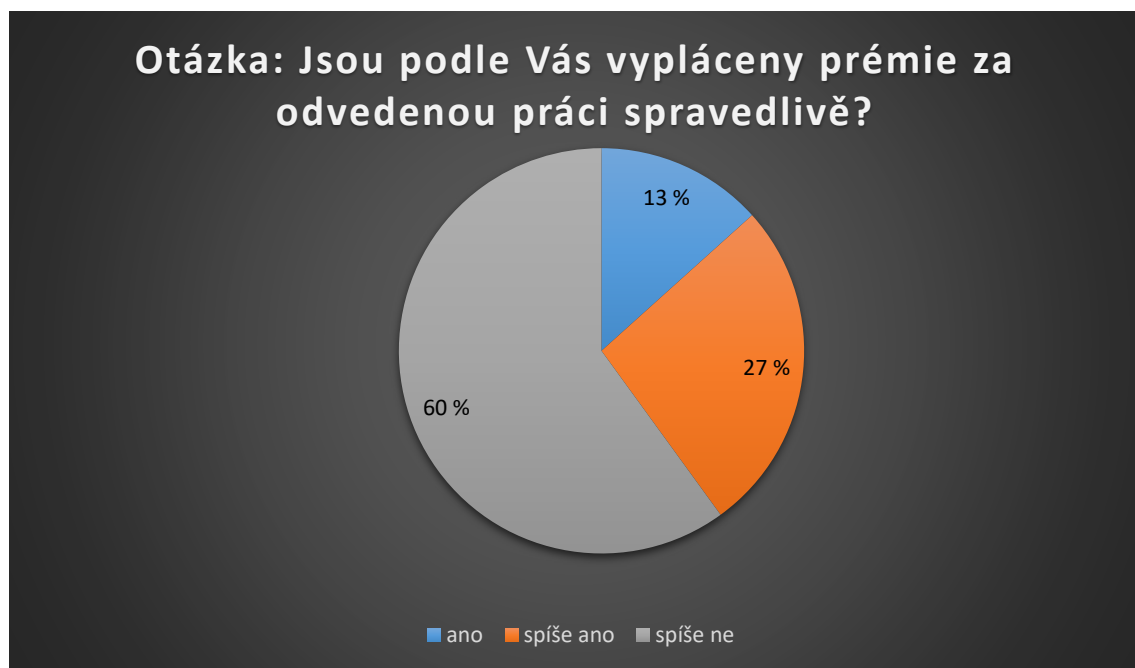
zaměstnání přemýšlela. Tento výsledek je ovlivněn vysokým počtem míst v oblasti obsluhy. Pracovních nabídek je více, ale zaměstnanci stále zůstávají kvůli spokojenosti se vztahy či jistotě. Do dotazníkového šetření byly záměrně přidány dvě podobné otázky, aby se zjistilo, zda respondenti dávají pozor na odpovědi, které podávají. Odpovědi byly odlišné, ale v nepříliš velké míře. Respondenti si myslí, že jsou za svoji práci ohodnoceni spíše nedostatečně a zároveň si myslí, že jejich mzda odpovídá jejich práci.

3.6.3 Úroveň zaměstnaneckých benefitů

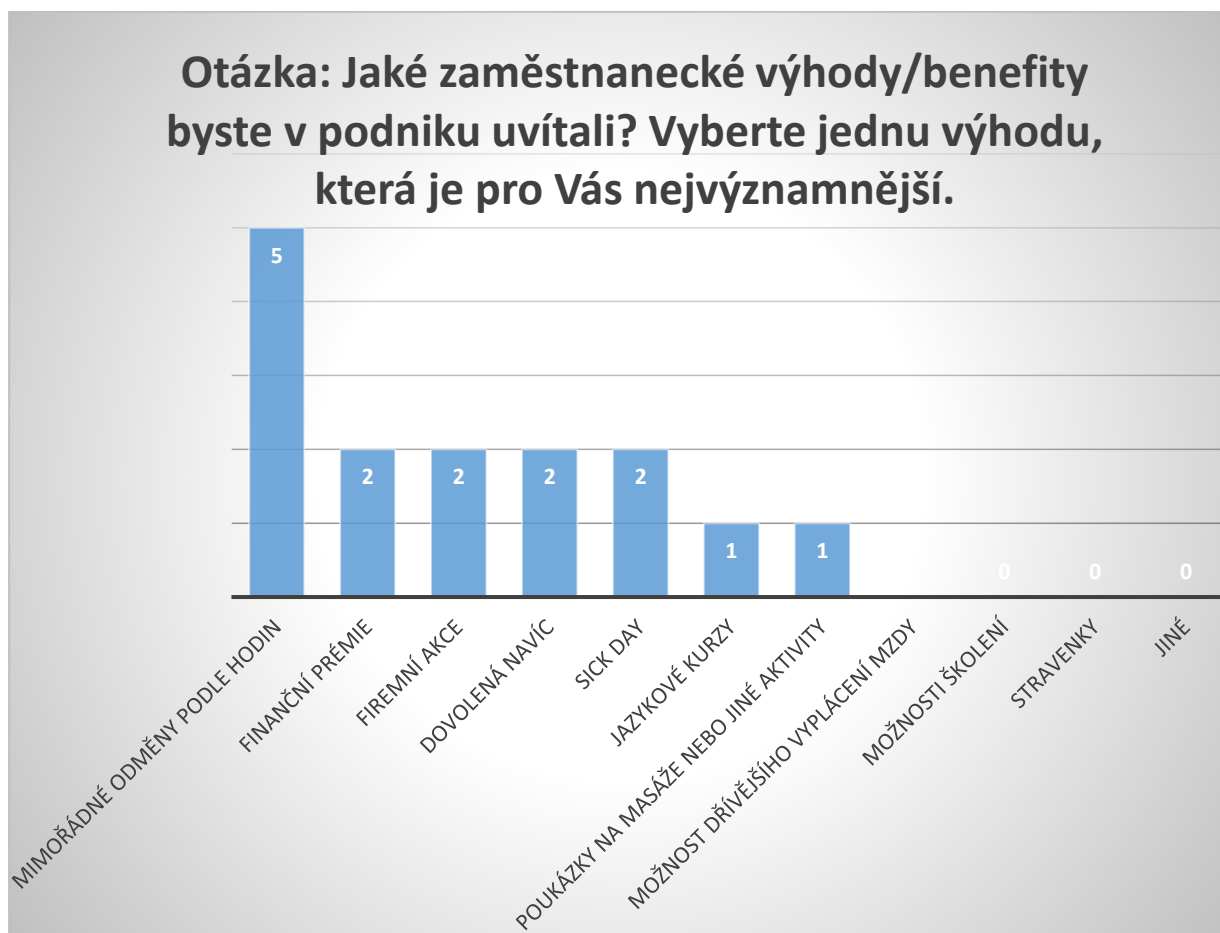
V této části dotazníku jsou podávány otázky ohledně úrovně či dostatečnosti zaměstnaneckých benefitů.



Graf 7: Jaká je podle Vás úroveň zaměstnaneckých výhod/benefitů? Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 8: Jsou podle Vás vypláceny prémie za odvedenou práci spravedlivě? Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 9: Jaké zaměstnanecké výhody/benefity byste v podniku uvítali? Vyberte jednu výhodu, která je pro Vás nejvýznamnější. Zdroj: (Vlastní zpracování)

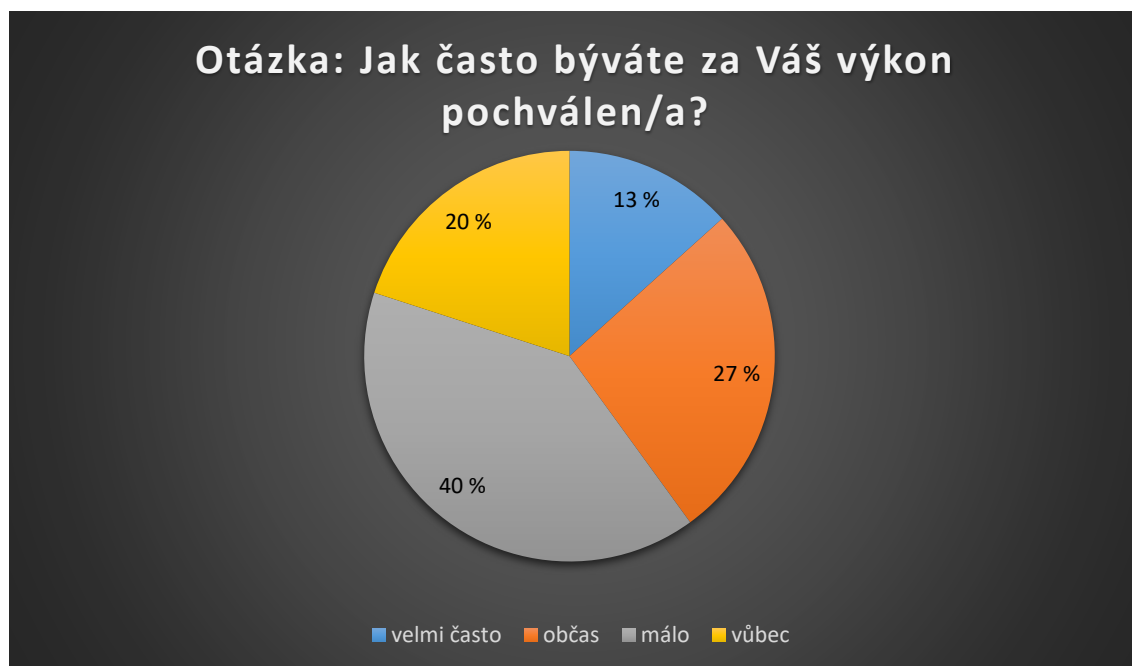
Většina respondentů si myslí, že úroveň benefitů je špatná. Na otázku, zda jsou prémie vypláceny spravedlivě, byla většina spíše pro odpověď ne. Tento fakt je odůvodněn tím, že podnik nemá nikde v papírové podobě zaměstnancům viditelný seznam prémie. Pokud vezmeme v potaz skutečnost, že podnik poskytuje svým zaměstnancům pouze peníze ze spropitného a pořádání teambuildingových aktivit, je to opravdu málo, zaměstnanci jsou s tím opravdu nespokojeni. Na další otázku, kde si respondenti mohli zvolit, jaké benefity by chtěli, by většina ráda dostala mimořádné odměny podle počtu odpracovaných hodin či finanční prémie. Z toho můžeme vyvodit závěr, že tu zaměstnanci pracují především pro peníze. Ovšem někteří by krom finančních odměn uvítali také více volna v pohodě sick day či dovolené navíc. Nikdo z dotázaných by neuvítal jiné benefity než ty, které jsou popsány výše.

3.6.4 Vztahy na pracovišti

Cílem otázek v další části dotazníku bylo zjištění pracovních vztahů na pracovišti a hlavně názorů na pochvaly od manažera, zda vůbec jsou, případně jestli si jich zaměstnanci vůbec cení.



Graf 10: Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti? Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 11: Jak často býváte za Váš výkon pochválen/a? Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 12: Do jaké míry si ceníte pochvaly od Vašeho nadřízeného? Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z výsledků vyplývá, že až 70 % zaměstnanců je spokojeno se vztahy na pracovišti. Většina respondentů na otázku, zda jsou často pochváleni, odpověděli, že málo nebo

vůbec. Na další otázku odpověděli spíše více, většinou poté odpověděli, že je lepší být pochválen, než být pokárán, proto odpověděli spíše více.

3.6.5 Pracovní místo a podmínky

Poslední část dotazníkové šetření byla zaměřena na jistotu pracovního místa a na bezpečnost a dodržování hygieny na pracovišti.



Graf 13: Myslíte si. Že máte svoje pracovní místo jisté, nebo Vás může kdykoliv někdo nahadit?
Zdroj: (Vlastní zpracování)



Graf 14: Myslíte si, že máte v místě pracoviště dostatečné pracovní podmínky (bezpečnost při práci, hygienické podmínky)? Zdroj: (Vlastní zpracování)

Na poslední dvě otázky odpověděla drtivá většina kladně. Respondenti mají jistotu svého pracovního místa, které je odůvodněno znalostí práce a recenzemi od zákazníka. Dále si respondenti myslí, že je na pracovišti kvalitně dodržena bezpečnost při práci i hygienické podmínky, které jsou samozřejmostí, protože se jedná o gastronomické prostředí.

3.6.6 Závěr dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni. První nedostatky se vyskytly s tím, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za svou práci dostatečně ohodnoceni. Další rezervou byly nedostatečné benefity. Většina zaměstnanců by ocenila finanční odměny podle počtu odpracovaných hodin, z toho lze vyvodit, že si zaměstnanci nejvíce vážící benefity v peněžní formě. Dále by pak zaměstnanci uvítali možnost dovolené navíc či sick day. Na závěr dotazníkového šetření zaměstnanci uvedli, že se jim nedostává dostatečné pochvaly a rádi by to také změnili.

3.6.7 Pozorování

Mé pozorování bylo uskutečněno přímo v restauraci v pracovní době. Pozorování proběhlo metodou nezúčastněného pozorování. Byl sledován chod restaurace a činnost jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci o pozorování věděli, ale pracovali jako obvykle, protože věděli, že z pozorování nemají nějaký postih nebo pokárání. Zaměstnanci byli informováni zodpovědným vedoucím a všichni souhlasili, že výzkum mohu provést. Cílem mého pozorování bylo vidět přímo realitu během pracovní doby. Pozoroval jsem, jak jsou zaměstnanci přívětiví, jestli se usmívají nebo ne, jestli zvládají nátlak v době nejvyšší obsazenosti restaurace, jestli se navzájem respektují a rozumí si. Z mého pozorování bylo zřejmé, že jsou zaměstnanci příjemní a na zákazníky velice přátelští, ale už nejsou moc usměvaví. Jsou ochotni pomoci zákazníkům s výběrem, ale spíše z donucení. Při pozorování bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci na velký počet zákazníků zvyklí a všechno zvládají. Během pracovní doby jsem si vybral jeden stůl, kde seděli dva páry a zeptal jsem se jich na jejich pocity a dojmy z návštěvy. Jejich odpovědi byly jednotné, jídlo bylo dobré, líbil se jim přátelský přístup zaměstnanců a hlavně rychlost jídla, ale chyběl jim úsměv. Další rezervy se dostávají během poledních obědů. Zaměstnanci se neshodli na tom, které jídlo má jít přesně kam. Nakonec vše proběhlo v pořádku a problém se vyřešil. Poté jsem zaznamenal, že zákazník chtěl zaplatit, ale z důvodu pomalého systému se placení opoždilo o pár minut. Dále bylo zjištěno, že se zaměstnancům nedostává pochvaly po dobře zvládnutých neshodách.

3.7 Rozhovor s vedením společnosti

Metoda rozhovoru zahrnuje polostrukturovaný rozhovor s jedním z vedení společnosti, který má v podniku největší zodpovědnost a stará se o chod restaurace. Cílem rozhovoru je zjistit názor a postoj k problematice ohledně motivace zaměstnanců. Rozhovor probíhal tak, že na položenou otázku bylo odpovězeno více větami, které byly poté upraveny do stručnější verze, která zachytí jen ty nejdůležitější odpovědi.

1. Jsou dle Vašeho názoru mzdy v dostatečné výši? A co si podle Vás o tom myslí Vaši zaměstnanci?

Ano, myslím si, že jsou mzdy v dostatečné výši. Samozřejmě někteří zaměstnanci jsou spokojeni, jiní ne. Nespokojení jsou především nižší pracovníci jako obsluha či uklízečka. Oni jsou totiž lehce nahraditelní, tomu také odpovídá jejich mzda.

2. Myslíte, že nabízíte zaměstnancům dostatek benefitů?

Abych pravdu řekl, nenabízíme skoro žádné. Je to z toho důvodu, že si myslíme, že zaměstnanci pracují už teď dost dobře, proč dávat peníze navíc.

3. Jste spokojen s výkonem pracovníků?

Ano, jsem. Většina zaměstnanců jsou už osoby staršího věku; například 30 a více, přesto pracují rychle a svižně.

4. Myslíte, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?

Samozřejmě. Hlavně stálí zaměstnanci na důležité pozici; např. kuchaři či pomocná síla. Tito zaměstnanci se skoro vůbec nemění a, podle mého názoru, je to kvůli penězům, které dostávají.

5. Myslíte, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni v podniku? Stěžují si Vaši zaměstnanci na něco?

Někteří ano, jiní méně a někteří třeba vůbec. Vždy to může být lepší. V poslední době mi žádné stížnosti nepřišly. Samozřejmě k tomu měl dopomoci Váš dotazník, tak pevně doufám, že všichni odpověděli kladně. Ale abych odpověděl, ano, myslím si, že jsou zaměstnanci spokojeni a nestěžovali si na nic.

6. Jak chválíte své zaměstnance?

Abych Vám pravdu řekl, nechválím. Myslím si, že zaměstnanci jsou tu od toho, aby dělali svoji práci, nemusí být přece chváleni za to, co měli udělat.

7. Komunikujete se svými zaměstnanci o jejich problému v práci nebo kolektivu?

Moc ne. Občas řeknu svým zaměstnancům, abychom se sešli po pracovní době někde v rámci teambuildingových akcí, ale většina pracujících jsou rodiče s dětmi a raději půjdou domů za rodinou. Zbytek mladých lidí jsou této činnosti otevření a nemají s tím problém. Jinak žádné pracovní porady nemáme.

8. Jste ochoten přistoupit na různé změny v podobě vytvoření motivačního systému?

Ano, určitě ano. Určitě jsme ochotni přistoupit na změnu. Samozřejmě v rozumné výši, a pokud bude vůbec potřeba.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z provedené analýzy společnosti byla identifikována slabá místa ve společnosti, díky tomu bylo možné vypracovat návrhy, které mohou zvednout úroveň mezilidských vztahů na pracovišti a zvýšit motivaci zaměstnanců. Moje návrhy na zlepšení vychází ze znalostí, které jsem se naučil za celou dobu studia, z teoretické části a vychází také z rozhovoru s vedením, dotazníkového šetření a neúčastného pozorování. Navrhované změny zahrnují zejména zavedení pochval, dovolenou navíc, sick days a mimořádné odměny ve formě peněz.

4.1 Zavedení pochval a uznání na pracovišti

Řešeným tématem při rozhovoru se zodpovědným vedoucím a dotazníkovým šetřením jsou pochvaly a uznání. Pochvala je levným a účinným nástrojem motivace, přesto vedoucími pracovníky často opomíjeným. Přestože více než polovinu zaměstnanců by pochvala povzbuzovala k lepšímu výkonu, v této společnosti není zavedena. V rozhovoru se vedoucí vyjádřil, že nechválí své zaměstnance skoro vůbec. Kvalitní práce už se bere jako samozřejmost, za kterou není třeba chválit. Zodpovědný vedoucí by měl své zaměstnance povzbuzovat a chválit je, tím zvýšit výkonnost zaměstnanců a také zlepšuje vztahy na pracovišti. Pochvala je efektivním nástrojem motivace a je hlavně zadarmo. Avšak neustále chválit také není efektivní. Pochvala bez důvodu nezvyšuje motivaci k práci. Pochvala je udělena přímo (před ostatními kolegy), nebo nepřímo (formou informačního systému). Naopak kritika bývá často spojena s pomalou nebo nekvalitní prací. Měla by probíhat v rámci individuálního rozhovoru se zaměstnancem, jednoznačně a kritizovat danou situaci, nekritizovat zaměstnance. Motivací pro zaměstnance je také pochvala od zákazníků za dobře připravené jídlo nebo za kvalitní servis. Pokud zaměstnanec dostane pochvalu od zaměstnance, ví, že dobře odvedl vykonanou práci.

Zodpovědný vedoucí absolvuje specializovaný kurz, kde se naučí, jak správně chválit a kritizovat své zaměstnance, protože pokud nadřízený chválí nebo kritizuje své podřízené neustále nebo kritiku je špatně podá, může to způsobit velké škody. Kurz se uskuteční v Praze 8, Karlín a tento kurz byl vybrán na základě skvělých referencí od minulých

účastníků kurzu. Kurz je jednodenní, samozřejmě lze vybrat vícedenní kurz u jiné společnosti, ale k velkému vytížení vedoucího podniku není pro vedoucího možné tyto vícedenní kurzy absolvovat. Cena kurzu je 666 Kč. Náklady společnost vyjde zhruba na 4 000 Kč (jsou zde zohledněny finance na dopravu, ubytování, strava, cena kurzu). Jako výsledek školení se očekává zvládnutí efektivního podání pochvaly, aby ji zaměstnanci věřili, zlepšení atmosféry a vztahů na pracovišti, snížení stresových situací špatnou komunikací ve společnosti.

4.2 Informovanost

Z rozhovoru se zodpovědným vedoucím bylo zjištěno, že v podniku nejsou žádné pracovní porady ohledně problémů zaměstnanců jak v osobním životě, tak v podniku. Nedostatečná informovanost vede ke snížení informovanosti zaměstnanců. Z toho důvodu jsou mezi návrhy také zavedení pracovních porad, na nichž by se měla zhodnotit práce zaměstnanců, a informační nástěnka, kde budou zapsány jednotlivé směny pracovníků, důležité informace týkající se společnosti, oznámení o firemních a teambuildingových akcích. Pracovní porady slouží také k naslouchání stížností ze strany zaměstnanců nebo k pochvalám a kritikám zaměstnanců. Informační nástěnka by měla zvýšit informovanost zaměstnanců a pomoci komunikaci v podniku.

4.2.1 Pracovní porady

Vedoucí v rozhovoru uvedl, že žádné pracovní porady nepořádá, tím pádem ani nenaslouchá problémům zaměstnanců. Kvůli tomu vznikají na pracovišti špatné vztahy, poté dochází k nižší výkonnosti. Pracovní porady pomáhají ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Pracovní porady se budou pořádat pravidelně, nejlépe na konci měsíce, kde se shrnou vyskytnuté problémy, jejich řešení, aby se opět neopakovaly. Díky tomu se sníží neinformovanost některých pracovníků, co se týče řešení problémů, úkolů, povinností a zvýší se produktivita práce. Před pracovní poradou se dopředu vyvěsí datum konání na informační nástěnce, aby si zaměstnanci v daný termín udělali čas. Pokud je potřeba, svolá se pracovní rada kdykoliv. Není vhodné, aby zodpovědný vedoucí vedl

porady monologem. Vedoucí by měl nechat prostor svým zaměstnancům, aby vyjádřili pocity, připomínky nebo názory. Tím může dojít ke zvýšení motivace, ale také k tvrdé výměně názorů. Zodpovědný vedoucí by měl dát svým zaměstnancům pocit, že jsou součástí podniku, což znamená vyslyšet jejich připomínky a problémy, které se budou řešit. Náklad na tento nástroj motivace je nulový.

Očekávané přínosy pracovních porad:

- zvýšená informovanost zaměstnanců a zlepšení komunikace,
- pocit důležitosti, dát zaměstnancům pocit, že někam patří,
- zvýšení produktivity a výkonnosti,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zlepšení vztahů na pracovišti.

4.2.2 Informační nástěnka

Zavedení informační nástěnky by mělo zvýšit informovanost zaměstnanců. Na informační nástěnce budou vyvěšeny důležité informace týkající se podniku; např. přehled směn, státní svátky, ve kterých je podnik uzavřen, oznámení teambuildingových akcí a porad. Informační nástěnka bude umístěna v šatně pro zaměstnance, kde se převlékají. Šatnou prochází zaměstnanci každý den minimálně dvakrát – při příchodu do práce a při odchodu, což dává zaměstnancům okamžitou informovanost po příchodu do práce. Informační nástěnku bude průběžně aktualizovat zodpovědný vedoucí, jakožto člověk s největším přehledem o chodu podniku. Náklady na tento nástroj jsou 968 Kč.

4.3 Odměny za užitečné návrhy

Všichni zaměstnanci by měli mít možnost navrhnout určité nápady na zlepšení. Problémem je, že z toho nic nemají, nemají dostatečnou motivaci. Za svůj nápad nemají možnost být povýšeni, nedostanou žádnou odměnu. Zaměstnanci vidí situaci v podniku jinak. Mají denní styk se zákazníkem, se stresovými situacemi a mohou porozumět situaci

daleko lépe než vedení. Díky odměnám za užitečné návrhy dává podnik zaměstnancům pocit, že jsou pro podnik potřební a někam patří, tím se také zlepší atmosféra na pracovišti. Při navržení užitečného nápadu sklídí zaměstnanec určitý respekt od zaměstnavatele i od ostatních zaměstnanců. Zaměstnanec vyhotoví dvě kopie návrhu na zlepšení, které předá zodpovědnému vedoucímu k nahlédnutí. Tento písemný návrh bude obsahovat popis návrhu na zlepšení, přínos pro podnik a náklady. Náklady na odměny za užitečné návrhy jsou při zavádění nulové. Při využití některého ze zaměstnaneckých návrhů jsou náklady variabilní podle počtu využitých návrhů. Za využitý návrh odmění vedení podniku zaměstnance jednorázovou odměnou ve výši 1 000 Kč.

4.4 Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Z dotazníkového šetření vyplývá, že si respondenti nejvíce váží finančních odměn. Někteří by uvítali i výhody ve formě volna - jak sick days, tak více dní dovolené. Zaměstnanci už nehledí jenom na mzdu, zajímá je, jaké budou mít výhody. Zaměstnanecké výhody jsou jedním z klíčových nástrojů pro spokojenost zaměstnanců, větší motivaci zaměstnanců a také zlepšených vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

4.4.1 Mimořádné odměny podle počtu odpracovaných hodin

Nejvíce by zaměstnanci uvítali mimořádné odměny podle počtu odpracovaných hodin. Prvním třem zaměstnancům, kteří odpracují za daný měsíc nejvíce hodin, bude poskytnuta mimořádná odměna. Uvažujeme také o flexibilní pracovní době. Zodpovědný vedoucí si vede seznam o příchodu a odchodu svých zaměstnanců. Zaměstnanec s největším počtem odpracovaných hodin získá 2 000 Kč. Druhý zaměstnanec 1 000 Kč a třetí 500 Kč. Pokud se stane, že mají dva nebo více zaměstnanců stejný počet odpracovaných hodin, částky se budou dělit. Například dva zaměstnanci odpracovali stejný největší počet hodin, částka 3 000 Kč se bude dělit stejným poměrem, každý dostane 1 500 Kč. Mimořádná odměna slouží především k udržení zaměstnanců

v podniku. Těmto zaměstnancům bude vyplacena částka společně s nejbližší výplatní páskou takzvaně výplatní páska v nejbližším měsíci od určení odměny.

4.4.2 Dovolena navíc

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci projeví zájem o dovolenou navíc. Místo zákonem stanoveného minima 4 týdnů dovolené by měli zaměstnanci možnost čerpat 5 týdnů dovolené. Společnost by musela zaměstnancům za týden dovolené navíc ještě proplácet náhrady za tyto dny volna. Pro výpočet nákladů zaměstnavatele budu počítat s hrubou měsíční mzdou ve výši 15 000 Kč, což odpovídá pracovnímu místu na pozici číšník. Po vydělení hrubé mzdy průměrným počtem pracovních dnů v podniku v jednom měsíci (26,08 dnů = pracovní dny + sobota), získám částku 575,15 Kč, kterou zaměstnavatel uhradí zaměstnanci za jeden den volna jako náhradu. U zaměstnanců s průměrnou mzdou 15 000 Kč by náhrada byla 3 450 Kč, u zaměstnanců s průměrnou mzdou 20 000 Kč za měsíc 4600 Kč a u zaměstnanců s průměrnou mzdou 25 000 Kč za měsíc 5750 Kč. Tento benefit pomůže motivaci zaměstnanců k práci, na druhou stranu je třeba zvážit, zda týden dovolené navíc nepoškodí chod restaurace, hlavně u důležitých pozic, jako je hlavní kuchař. Pro pozici číšníka je velice snadné najít náhradu v podobě studentů hledajících brigádu. Najít náhradu za hlavního kuchaře je obtížnější. Tuto pozici obsadí jeden z vedlejších kuchařů, ale předtím je potřeba, aby hlavní kuchař zaučil svého kolegu. Možností vyřešení tohoto problému s časovou náročností práce, je uvažovat o tom, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pouze 3 dny dovolené navíc. U ostatních pozic je potřeba najít osoby, které by pracovaly na dohodu o pracovní činnosti, což znamená pouze krátkodobý záskok.

Tab. 2: Výpočet náhrad za dovolenou navíc (Vlastní zpracování)

Průměrná měsíční mzda	15 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč
Náhrady za 1 den dovolené	575,15 Kč	766,87 Kč	958,59 Kč
Náhrady za 3 dny dovolené	1 725 Kč	2 301 Kč	2 876 Kč
Náhrady za 6 dní dovolené	3 451 Kč	4 601 Kč	5 752 Kč
Náhrady za 4 týdny dovolené	11 503 Kč	15 337 Kč	19 172 Kč
Náhrady za 4 týdny a 3 dny dovolené	13 228 Kč	17 638 Kč	22 048 Kč
Náhrady za 5 týdnů dovolené	14 954 Kč	19 939 Kč	24 923 Kč

4.4.3 Sick days

Dalším benefitem pro zaměstnance je volno navíc tzv. „sick day“, který by zaměstnanci mohli čerpat 3x za rok. Zaměstnanci by si toto volno mohli vybrat v případě náhlého onemocnění, nevolnosti, nemoci dítěte nebo nepředvídatelných událostí v rodině (nehoda blízkých nebo úmrtí). Vzhledem k tomu, že v podniku pracují také ženy staršího věku, ocenily by možnost využití těchto dnů v případě nemoci dítěte. Stejně jako u dovolené navíc je potřeba, aby zaměstnanec vyplácel náhrady mzdy zaměstnancům. Benefit v podobě sick day poskytuje usnadnění denním problémům zaměstnanců, tím selepší vztahy na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Tab. 3: Výpočet náhrad za sick days (Vlastní zpracování)

Průměrná měsíční mzda	15 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč
Náhrady za 1 den dovolené	575,15 Kč	766,87 Kč	958,59 Kč
Náhrady za 3 dny dovolené	1 725 Kč	2 301 Kč	2 876 Kč

4.5 Shrnutí vlastních návrhů řešení

Návrhy motivačního systému pro společnost TDH 3D, s. r. o. vychází hlavně z dotazníkového šetření. Dále jsem také využil znalosti, které jsem získal informace z rozhovoru s vedoucím. Zavedené změny zahrnují hlavně zavedení pochval, větší informovanost zaměstnanců a rozšíření zaměstnaneckých výhod jako například dovolená

navíc, sick days. Tyto návrhy by měly přinést zlepšení vztahů na pracovišti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení produktivity zaměstnanců.

4.6 Ekonomické zhodnocení na zavedení návrhů

V této kapitole jsou vyčísleny dodatečné náklady na zavedení návrhů, které je potřeba uhradit při jejich realizaci.

4.6.1 Pochvaly

Pochvala je levným a účinným nástrojem motivace zaměstnanců. Pochvalou svých zaměstnanců dosáhneme zlepšené atmosféry, tím zvýšíme i jejich produktivitu práce. Z dotazníkové šetření vyplývá, že pochvale se zaměstnancům nedostane skoro vůbec. Zodpovědný vedoucí absolvuje kurz UMĚNÍ CHVÁLIT: Pochvala jako nejlevnější a nejúčinnější nástroj motivace, aby se naučil, jak správně podat pochvalu a kritiku. Protože špatně podaná pochvala zaměstnance nemotivuje. Kurz je jednodenní a cena kurzu činí 666 Kč. Kurz absolvuje pouze zodpovědný vedoucí.

4.6.2 Pracovní porady

Pracovní porady patří mezi jedny z nejméně nákladných nástrojů motivace. Pomocí pracovních porad získá společnost informace o svých zaměstnancích a zaměstnanci tak ví, že se o ně společnost zajímá. Zaměstnanci získají informovanost o nadcházejících událostech, státních svátcích a plánech do budoucna. Zlepší se komunikace na pracovišti mezi zodpovědným vedoucím a zaměstnanci. Dále nebudou vznikat chyby kvůli neznalosti pracovníků. Pracovní porady by se pořádaly přímo v místě pracoviště, po pracovní době nebo v neděli, čímž se sníží náklady na 0 Kč.

4.6.3 Informační nástěnka

Korkovou nástěnku o velikosti 90x60 cm jsem vybral na stránkách společnosti B2B Partners s. r. o. Pořizovací náklady na tuto nástěnku jsou 904 Kč včetně DPH. Doprava je zdarma, ale k nákladům je potřeba přičíst připínáčky a tisk papíru. Sto kusů připínáčků stojí 49 Kč. Náklad na tisk jedné černobílé A4 je 1,80 Kč. Při počtu 8 listů papíru na této korkové nástěnce jsou náklady na tisk 14,4 Kč. Konečné náklady na informační nástěnku se pohybují v částce 968 Kč včetně DPH.

4.6.4 Odměna za užitečné návrhy

Náklady na tuto odměnu nelze přesně vyčíslit, protože za každý užitečný návrh bude zaměstnanci připsána odměna 1000 Kč. Pokud jednou za tři měsíce navrhne některý z pracovníků opravdu užitečný návrh, ročně vyjdou tyto návrhy na 4000 Kč. Jde pouze o předpoklad, který nelze z přesností určit. Náklady mohou být vyšší, ale i nižší.

4.6.5 Mimořádná odměna podle počtu odpracovaných hodin

Na konci měsíce se určí, kdo odpracoval nejvíce hodin. Podle toho se určí, komu bude náležet odměna. První získá finanční odměnu 2000 Kč, druhý 1000 Kč a třetí 500 Kč. Stane-li se, že dva nebo více zaměstnanců odpracuje stejný počet hodin, odměna se rovnoměrně oddělí. Počítám i s tím, že někteří zaměstnanci mají flexibilní pracovní dobu. Tuto skutečnost si zodpovědný vedoucí zapisuje podle příchodu a odchodu zaměstnance. Samozřejmě mají tito pracovníci menší šanci na získání finanční odměny. Ročně vynaloží podnik na tento návrh 42 000 Kč.

4.6.6 Dovolena navíc

Týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance motivuje k lepším výkonům a ke zvýšení motivace a produktivity práce. Náklad na tento návrh je také variabilní a záleží na tom, jestli zaměstnanci tento benefit využijí. V případě využití jednoho týdne dovolené navíc pro všechny zaměstnance činí náklad pro společnost 63 266 Kč ročně. Tento náklad se počítá z hrubé mzdy zaměstnanců.

4.6.7 Sick days

Stejně jako dovolená navíc je tento návrh závislý na využití zaměstnance. V případě maximálního využití všech zaměstnanců činí náklad na tento návrh 31 634 Kč ročně. Tento benefit mohou zaměstnanci využít v případě nečekané události, jako je umrtí blízkého, nevolnost nebo náhlá nemoc.

Tab. 4: Roční náklady na jednotlivé návrhy

Návrh	Roční náklady
Pochvaly	jednorázově cca 4 000 Kč
Pracovní porady	0 Kč
Informační nástěnka	jednorázově 968 Kč + tisk a připínačky v dalších letech
Odměna za užitečné návrhy	variabilní náklad 4 000 Kč ročně
Mimořádná odměna podle počtu odpracovaných hodin	42 000 Kč ročně
Dovolená navíc	63 266 Kč ročně
Sick days	31 634 Kč ročně
Roční předpokládané náklady celkem	145 868 Kč

4.7 Očekávané přínosy společnosti

Zvýšení produktivity zaměstnanců lze dosáhnout odstraněním chyb, které plynou z dotazníkového šetření. Při použití nových návrhů dosáhne přínosu nejen společnost, ale i zaměstnanci. Spokojenost zaměstnanců a správná motivace je velice důležitá pro společnost. Bez spokojených zaměstnanců by společnost nedosahovala skvělých

výsledků. Přínos ze zavedení pochval tkví ve zvýšené motivaci zaměstnanců, tím se zvýší jejich výkonnost alepší se také atmosféra na pracovišti. Zavedení pracovních porad a informační nástěnky je základem dobré komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci, dále tím společnost získá možnost zpětné vazby jak od zaměstnanců, tak i od zákazníků. Také se tím zvýší informovanost ve společnosti. Díky těmto návrhům se odstraní neznalost zaměstnanců, která může snižovat produktivitu zaměstnanců. Přínos ze zavedení odměn za užitečné nápady odhalí slabá místa podniku, zvýší se zájem zaměstnanců o podnik. Zaměstnanci získají motivaci k pomoci společnosti v odstranění nedostatků, které mohou bránit vyšší produktivitě. Zavedením nových zaměstnaneckých výhod získá společnost spokojené zaměstnance. Zavedením těchto návrhů se ve společnostilepší atmosféra na pracovišti, zvýší se výkonnost, spokojenost, komunikace a informovanost na pracovišti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo na základě poznatků z teoretické části a z provedené analýzy navrhnout nový koncept motivačního systému ve společnosti, aby se zvýšila produktivita práce, tím i výsledky celé společnosti. Na základě získaných poznatků byla odhalena slabá místa podniku, která nám poskytovala možnost pro zlepšení.

První část mé bakalářské práce zahrnuje teoretická východiska, která jsou stavebním kamenem analytické části práce. Setkáváme se s pojmy, jako je motivace, stimulace, teorie motivace a odměňování zaměstnanců. Dále jsou pak vysvětlena pravidla motivace a spokojenost zaměstnanců.

Druhá část práce se týká podrobného přestavení společnosti TDH 3D, s. r. o., kterou jsem si vybral ke zpracování mé práce. Byly popsány základní údaje o firmě, historie a organizační struktura. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření, na jehož základě byly vypracované návrhy. Jednotlivé otázky byly rozděleny do pěti kategorií. Dalšími nástroji k vytvoření motivačního systému bylo nezúčastněné pozorování a rozhovor se zodpovědným vedoucím. Díky těmto nástrojům analýzy bylo možné odhalit slabá místa podniku.

Hlavní částí této práce bylo představit samotný koncept návrhů na zlepšení motivace v podniku v oblasti motivace zaměstnanců, vztahů na pracovišti a zaměstnaneckých výhod. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnancům v podniku není přiřazeno žádné uznání či pochvala za dobře odvedenou práci. Dále pak by zaměstnanci uvítali, kdyby byli více zapojováni do rozhodování o věcech v podniku. Z důkladného zkoumání bylo zjištěno, že zaměstnanci mají pouze 4 týdny zákonem dané dovolené, což by mohlo změnit více dovolené či volno ve formě sick day.

Nakonec byl uveden celkový náklad na jednotlivé návrhy, jestliže by je chtěla společnost realizovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1

ANSELME, Patrick. The uncertainty processing theory of motivation. *Behavioural Brain Research* [online]. 2010, roč. 2, č. 4 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0166432809007463>

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2

DVOŘÁKOVÁ, Z, a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Z, a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

EVANGELU, J., D. HAMALOVÁ, O. FRINDRICH a kol., 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. 1. vyd. KEY Publishing, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6

FORSYTH, Patrick. 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Grada Publishing, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6

HARTMUT, Laufer. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 2. vyd. Grada Publishing, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Grada Publishing, 281 s. ISBN 978-80-905247-4-3

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1

URBAN, Jan. 2013. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Ústav práva a právní vědy, 147 s. ISBN 978-80-905247-4-3

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kolik Vám je let?	31
Graf 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	32
Graf 3: Jste spokojen/a v této firmě?	33
Graf 4: Myslíte si, že jste za odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?	33
Graf 5: Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele?	34
Graf 6: Myslíte si, že Vaše mzda zhruba odpovídá Vaši pracovní pozici?	34
Graf 7: Jaká je podle Váš úroveň zaměstnaneckých výhod/benefitů?	35
Graf 8: Jsou podle Vás vypláceny prémie za odvedenou práci spravedlivě?	36
Graf 9: Jaké zaměstnanecké výhody/benefity byste v podniku uvítali? Vyberte 1, která je pro Vás nejvýznamnější.	37
Graf 10: Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?	38
Graf 11: Jak často býváte za Váš výkon pochválen/a?	39
Graf 12: Do jaké míry si ceníte pochvaly od Vašeho nadřízeného?	39
Graf 13: Myslíte si. Že máte svoje pracovní místo jistě nebo Vás může kdykoliv někdo nahadit?	40
Graf 14: Myslíte si, že máte v místě pracoviště dostatečné pracovní podmínky (bezpečnost při práci, hygienické podmínky)?	41

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	12
Obr. 2: Struktura motivačního pole.....	14
Obr. 3 Logo společnosti	27
Obr. 4 Restaurace zvenčí.....	28
Obr. 5 Schéma organizační struktury	30

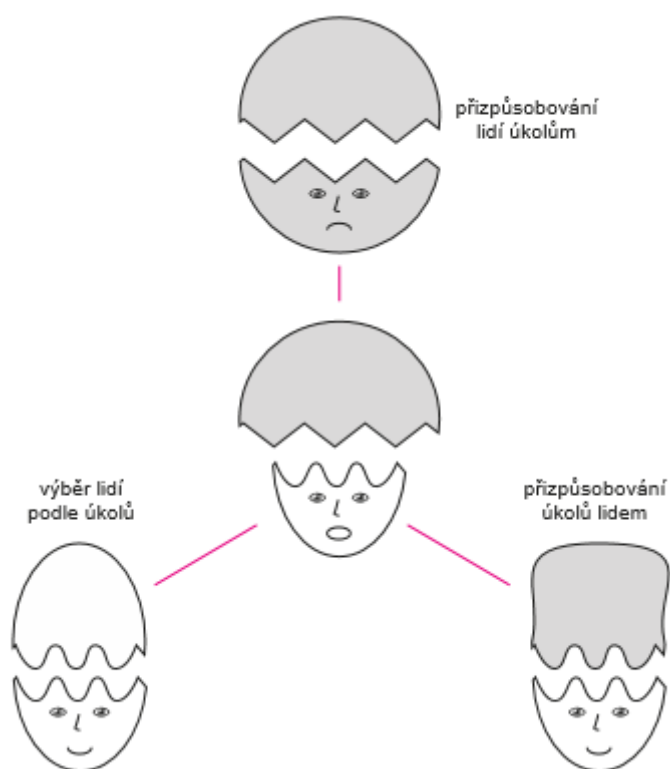
SEZNAM TABULEK

Tab. 1: McGregorova teorie X a teorie Y	18
Tab. 2: Výpočet náhrad za dovolenou navíc	50
Tab. 3: Výpočet náhrad za sick days	50
Tab. 4: Roční náklady na jednotlivé návrhy	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Lidé a úkoly

Příloha 2: Dotazník



Dotazník

Vážení zaměstnanci,

prosím Vás o vyplnění mého dotazníku, který se týká motivace a odměňování zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze pro účely mé práce. Prosím Vás, o co nejupřímnější odpovědi. Děkuji Vám za ochotu a Váš čas.

U každé otázky označte jen jednu odpověď prosím

1. Kolik Vám je let?

☐ 18 let a méně ☐ 19 – 29 let ☐ 30 – 40 let ☐ 41 let a více

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- ☐ základní ☐ střední bez maturity ☐ střední s maturitou ☐ vysokoškolské
3. Jste spokojen/a v této firmě?
- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
4. Myslíte si, že jste za odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?
- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
5. Jaká je podle Vás úroveň zaměstnaneckých výhod/benefitů?
- ☐ velmi dobrá ☐ dobrá ☐ špatná ☐ velmi špatná
6. Myslíte si, že Vaše mzda zhruba odpovídá Vaší pracovní pozici?
- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
7. Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?
- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
8. Jsou podle Vás vypláceny prémie (zde v podobě spropitného) za odvedenou práci spravedlivě?
- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
9. Jak často býváte za Váš výkon pochválen/a?
- ☐ velmi často ☐ občas ☐ skoro vůbec ☐ vůbec
10. Do jaké míry si ceníte pochvaly od Vašeho nadřízeného?
- ☐ hodně ☐ spíše více ☐ spíše méně ☐ vůbec
11. Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele?
- ☐ ano ☐ ne
12. Jaké zaměstnanecké výhody/benefity byste v podniku uvítali? Vyberte 1, který je pro Vás nejvýznamnější.
- ☐ mimořádné odměny podle počtu odpracovaných hodin
- ☐ finanční prémie
- ☐ firemní akce

- ☐ poukázky na masáže nebo jiné aktivity
- ☐ možnost dřívějšího vyplácení mzdy
- ☐ možnosti školení
- ☐ stravenky
- ☐ jazykové kurzy
- ☐ sick day
- ☐ dovolená navíc
- ☐ jiné :

13. Myslíte si, že máte v místě pracoviště dostatečné pracovní podmínky (bezpečnost při práci, hygienické podmínky)?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

14. Myslíte si, že máte svoje pracovní místo jisté, nebo Vás může kdykoliv někdo nahradit?

- ☐ mám místo jisté
- ☐ nejsem si jist svým pracovním místem